



**Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 274

## **EL EMPRESARIO ANTE LOS PROCESOS DE CAMBIO**

*Sr. D. Carlos Álvarez Jiménez*  
Presidente de FREMAP

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc. 1-A  
01/274



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 274  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



**5904628461**

## **EL EMPRESARIO ANTE LOS PROCESOS DE CAMBIO**

*Sr. D. Carlos Álvarez Jiménez*  
Presidente de FREMAP

Alcalá de Henares, Octubre 2001

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.51.57  
e-mail: echevarria.uah@terra.es

EDITA:  
**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALA**

ISBN: 84-8187-109-5  
Depósito Legal: M- 35575 - 2002

Imprime: ***DIGITAL COLOR 2000, S.L.***  
Paseo de la Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares  
Tlf. 91 881 07 40 - Fax: 91 883 09 44

## **INDICE**

	<b><u>Pág.</u></b>
<i>I. INTRODUCCION .....</i>	<i>5</i>
<i>II. LA SOCIEDAD EN EL UMBRAL DEL SIGLO XXI .....</i>	<i>6</i>
<i>III. ENTORNO SOCIO-POLÍTICO .....</i>	<i>7</i>
<i>IV. PROCESO DE CAMBIO .....</i>	<i>9</i>
<i>V. GLOBALIZACIÓN .....</i>	<i>10</i>
<i>VI. ENTORNO ECONÓMICO .....</i>	<i>11</i>
<i>VII. DESARROLLO DE LOS PAÍSES .....</i>	<i>13</i>
<i>VIII. PARO ESTRUCTURAL .....</i>	<i>14</i>
<i>IX. EL EMPRESARIO DEL TERCER MILENIO .....</i>	<i>16</i>
<i>X. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA .....</i>	<i>16</i>
<i>XI. REGIONALIZACIÓN DE MERCADOS .....</i>	<i>19</i>
<i>XII. RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA: FINES Y OBJETIVOS .....</i>	<i>21</i>
<i>XIII. PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD .....</i>	<i>27</i>
<i>XIV. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA ...</i>	<i>34</i>
<i>XV. EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</i>	<i>38</i>
<i>XVI. MARCO PARA EL DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN DEL EMPRESARIO .....</i>	<i>40</i>
<i>XVII. CONCLUSIÓN/RESUMEN .....</i>	<i>41</i>

## **I. INTRODUCCION**

Deseo agradecer a los organizadores la invitación para participar en el Curso "El Empresario Europeo ante el siglo XXI". No les oculto que cuando me formularon la invitación consideré un reto el hablar sobre "El Empresario ante los procesos de cambio". Mi objetivo es reflexionar sobre el modelo de empresario que en los próximos años tiene probabilidades de triunfar, al tiempo que cumple una función social. Este es el gran desafío de quienes hoy son empresarios o directivos de empresa, ya que de éstos últimos depende, en gran parte, la gestión de las grandes empresas.

El objetivo de cualquier intervención, sobre todo si tiene un contenido como el de ésta, debe ser aportar ideas que inciten al oyente a posicionarse, a favor o en contra de las mismas y, en consecuencia, le ayuden a adoptar una postura en relación con la materia tratada. Con este objetivo he preparado mi exposición.

Los conceptos que voy a plantear se corresponden con mi modo de ver la función del empresario y del directivo de empresa y, en consecuencia, son los que inspiran mi gestión profesional, si bien no siempre es posible conseguir que las actuaciones de cada día sean absolutamente fieles a los mismos, aunque sólo sea por el toque de utopía que llevan implícito o por el inevitable desfase que se produce entre el "querer ser" y el "ser".

Voy a estructurar mi exposición en torno a tres pilares básicos:

- La Sociedad en el umbral del Siglo XXI.
- El empresario del tercer milenio (siempre que me refiera al "empresario" debe entenderse comprendido en este concepto el de "directivo de empresa").
- El papel de la empresa en la Sociedad.

Si bien, dado que sociedad, empresa y empresario no pueden tratarse de forma totalmente aislada, los conceptos se entrelazan en la intervención.

## **II. LA SOCIEDAD EN EL UMBRAL DEL SIGLO XXI**

Voy a dar una rápida visión de la sociedad en que vivimos cuando se inicia el tercer milenio, dado que condiciona los cambios y la función del empresario. En los últimos años se han producido

avances en tecnología, nivel de vida, investigación, formación, difusión de conocimientos, disminución de los trabajos penosos, extensión de la Seguridad Social, reconocimiento de los derechos humanos, salud, preocupación por los problemas de otros pueblos y una mayor sensibilidad social en todo lo relativo a recursos naturales, por citar sólo algunos de estos avances.

Junto a ello permanecen situaciones de extrema pobreza; la competitividad a veces lleva a las personas a carreras desenfrenadas que producen desequilibrios; abundan los escenarios en donde la persona pierde su dignidad y razón de existir; se han originado deterioros en la civilización como consecuencia de una falta de estímulos éticos; se ha sacralizado la eficacia como criterio moral válido; la unidad familiar se ha debilitado; para muchos, el ideal de vida se centra en alcanzar la máxima riqueza en el menor tiempo; se ha potenciado el individualismo; la sociedad ha envejecido. No es fácil realizar una valoración global, pero enfrentando las situaciones descritas, creo que en términos de bienestar social podemos ser optimistas y que en el área de los valores se aprecian tendencias que dan motivo a la esperanza.

### **III. ENTORNO SOCIO-POLÍTICO**

Un hecho histórico destacable es que el socialismo total se ha desvanecido, como consecuencia de haber fracasado en el intento de poner en práctica su utopía y por el deseo de los pueblos de vivir en democracia. Ello ha facilitado la extensión de la economía de

mercado, que abre la puerta a una mayor prosperidad y a un impulso de la iniciativa individual y de la creatividad, que son una oportunidad y un desafío para el empresario que está y estará inmerso permanentemente en un proceso de cambio. Otra de sus consecuencias es que el concepto de Europa se ha ensanchado.

Por otra parte, el Capitalismo no ha sufrido importantes convulsiones, si bien, al desaparecer su referente socio-económico pasa a ostentar una hegemonía que le obliga a evolucionar si quiere dar una respuesta eficaz a los requerimientos de la sociedad, ya que, de lo contrario, corre el riesgo de perder el rumbo. En este sentido, cabe preguntarse si la economía de mercado es el marco idóneo para desarrollar la libertad, la dignidad de la persona y la justicia social; ciertamente permite recorrer el camino de la solidaridad, pero su ejercicio depende de cada persona y la realidad pone de manifiesto que, hasta ahora, no lo hemos logrado. No parece probable que con sólo corregir los defectos del mercado se arreglen los problemas de la sociedad, que debiera avanzar hacia el "humanismo", que desean las personas de buena voluntad. De cómo se evolucione dependerán las perspectivas de bienestar y justicia de la Sociedad.

Se ha dicho que nos encontramos en una etapa en la que el Capitalismo tiende a sustituir al Estado, después de haber pasado por la ya lejana de un Capitalismo contra el Estado y de otra más próxima de un Capitalismo acotado por el Estado. En efecto, actualmente se cuestionan la omnipresencia del Estado y sus consecuencias negativas, como el que una excesiva protección social no estimula al individuo y



una elevada carga de impuestos desalienta las actitudes dinámicas. Por ello se plantea la alternativa de reducir el volumen del Estado y transferir a otras instituciones mayores actividades, lo que será bueno en tanto genere más responsabilidad en las organizaciones intermedias y en los individuos. En definitiva, el Estado debe centrarse más en dar una respuesta a los problemas colectivos y a aquellos a los que no alcanza la actividad privada, que a los individuales, por lo que la sociedad debe transferirle el mínimo de responsabilidades, dada su función de "subsidiariedad" y de garantía de las libertades.

Estamos viviendo en la que se ha llamado "Economía de Empresa", concepto que personalmente considero más acertado que otros, en la que es decisivo el protagonismo de la empresa, capitaneada por el empresario, en la vida económica y social.

#### **IV. PROCESO DE CAMBIO**

En esta situación de cambio, es necesario conservar lo positivo y no caer en el individualismo y en el endurecimiento social, especialmente en lo que afecta al mundo laboral, a lo que debe estar atento el empresario. Por ello, debe buscarse el equilibrio entre la libertad, que lleva aparejada que cada uno asuma la responsabilidad de sus actos, y la solidaridad, que es la determinación firme de comprometerse por el bien común, entendiendo que la solidaridad o es universal o no es tal.

Esto no es fácil cuando el panorama se caracteriza por la complejidad y hay que hacer frente a las vicisitudes por las que atraviesa la economía y a la crisis ecológica. Si a ello añadimos el desarrollo de mayores capacidades derivadas de la técnica, la genética, la inteligencia artificial, etc., inevitablemente se impone la necesidad de una ética y un sistema de valores enraizados en una antropología que reconozca un sentido a la persona y a su vida.

## **V. GLOBALIZACIÓN**

Creo oportuno realizar algunas consideraciones sobre lo que se ha denominado "globalización", probablemente el fenómeno más importante de este principio de siglo, con un avance imparable, que condiciona cualquier planteamiento social, económico, empresarial o individual. Su origen está en los progresos científicos y su desarrollo, ha sido consecuencia de un proceso de ósmosis a partir de la tecnología y de la información. Entre los instrumentos que han hecho posible la globalización están las empresas multinacionales, al facilitar la transferencia de bienes y servicios, y las estructuras políticas internacionales.

La globalización supone el aumento de los riesgos para instituciones, empresas y ciudadanos, con especial impacto en la actividad laboral, más accesible ahora a personas de otros pueblos que, hasta el momento, no lo habían logrado, por lo que estaban acostumbradas a ingresos reducidos; eso está dando lugar a desplazamientos de la población y de la producción.

Por primera vez en la historia, todos los pueblos se encuentran en estrecho contacto, abriéndose el camino a una humanidad realmente universal. Ello ha hecho posible que se hable de la "aldea global", en la que existe un conocimiento generalizado gracias a la comunicación instantánea. A pesar de que todos estamos inmersos en esta situación, no siempre la valoramos y sentimos igual.

Nos encontramos con el desafío de reducir los efectos negativos de esta transformación, lo que nos exigirá tener una nueva visión del mundo y una solidaridad universal, sin detrimento de la local.

Ello implica romper barreras y crear condiciones que permitan a todos los países participar del desarrollo. Así, las naciones más fuertes deben ofrecer a las más desfavorecidas la oportunidad de insertarse en la vida internacional; igualmente, las más débiles deben articular un entorno económico, social y político que haga posible su desarrollo.

## **VI. ENTORNO ECONÓMICO**

Examinamos a continuación la forma en la que las transformaciones sociales han configurado el entorno económico, por ser éste el ámbito más próximo de la actividad del empresario.

Las reglas de funcionamiento económico, en un pasado no muy lejano, estaban presididas por la "estabilidad" y el "inmovilismo", que hacían posible que una fábrica tuviese una vida útil de 30 años, sin

grandes cambios. Ello dio lugar a una interpretación estática de la actividad económica y a que el ordenamiento se caracterizase por una larga permanencia de sus principios y estructuras, con una división del trabajo basada en criterios de funcionalidad.

En la actualidad, la economía, inmersa en un conjunto de transformaciones, se encuentra en un proceso acelerado de cambio que obliga a todos los factores a su "relocalización", como consecuencia de los avances tecnológicos, de un mercado más transparente y de una *mayor información*.

La transformación económica ha llevado a una nueva división de trabajo y a que se configure el "trabajo internacional", con incremento de las migraciones y desplazamientos de tareas, lo que disminuye la posibilidad de empleo en los países occidentales y la aumenta en otros. El mundo occidental, que no representa más del 20% de la humanidad, estaba acostumbrado a la situación de casi pleno empleo, que no valoraba y a un bienestar con crecimiento casi ilimitado; ahora se tiene que enfrentar a crisis de empleo y a un posible descenso del nivel de vida conseguido, ya que, en los países de la O.C.D.E., el paro afecta a millones de personas.

La nueva división de trabajo está dando lugar a que disminuyan las tareas que suponen el contacto del hombre con la naturaleza y con los productos, para intensificarse aquéllas que lo relacionan con otras personas; al mismo tiempo se desplazan a las zonas menos desarrolladas los sectores industriales con trabajos rutinarios y de

menor valor añadido, permaneciendo en los países más avanzados los procesos de alta tecnología y centros de dirección económica, ya que el poder no está tanto en las materias primas o en la mano de obra barata, como en el conocimiento, en lo que añade valor, en el servicio, en la diferenciación, en las marcas bien situadas, en la distribución y en el dominio de las comunicaciones. El empresario debe tomar conciencia de este nuevo entorno, que está en un proceso de cambio permanente, si aspira a triunfar.

## **VII. DESARROLLO DE LOS PAÍSES**

Esta transformación me lleva a efectuar algunas consideraciones sobre la posibilidad que tienen unos países de contribuir al desarrollo de otros. Considero que ello, con independencia de ser una manifestación de solidaridad, tiene ventajas a largo plazo para todos, si bien requiere generosidad.

La interrelación entre países plantea la deslocalización industrial y el dumping social. El análisis de estos fenómenos debe efectuarse con mente abierta y objetividad, dada la tendencia natural a enfocar tales temas desde el egoísmo local. A este respecto no debemos olvidar que cuando hace unas décadas se instalaron en España numerosas empresas multinacionales, que han contribuido a nuestro desarrollo económico y social, lo hicieron porque encontraron que ofrecíamos ventajas en relación con otros países. En aquella oportunidad su implantación nos parecía lógica y justa, valoración que posiblemente no se compartía en otras latitudes.

Es deseable que el trabajo se desarrolle en todos los países con dignidad, pero surge la duda de si, a veces, cuando decimos que nos interesamos por el nivel salarial y la protección social de otros pueblos, lo que realmente nos preocupa, no es su incidencia en la persona, sino su efecto en nuestro mercado. Me temo que, con frecuencia, mantenemos actitudes farisaicas, ya que con la disculpa de propiciar el desarrollo social de otros países, ponemos obstáculos al mismo. Ante los problemas derivados de la globalización de los mercados debemos aportar respuestas imaginativas y mejorar nuestra competitividad (dado que todavía existen potenciales sin explotar), más que exigir que terceros en peor situación que nosotros, adopten medidas sociales con las que se ponen trabas al libre mercado.

## **VIII. PARO ESTRUCTURAL**

Repetidas veces me he referido al empleo y al paro, ya que el impacto de la globalización y otras circunstancias dan lugar a que se incremente el número de personas afectadas por el desempleo que, por su permanencia, se convierte en "paro estructural". Hoy, en nuestro entorno, el problema no es el de justicia social interna en la empresa, sino el acceso a un puesto de trabajo y el no crear "castas" entre los que tienen empleo, los que aspiran a él y los que han sido "excluidos" del trabajo a partir de los 50 años.

La imposibilidad para muchos de acceder a un trabajo tiene consecuencias negativas para el equilibrio social y la existencia digna

de muchas personas. En el pasado hemos considerado como normal el que todos los ciudadanos disfrutasen de un empleo estable, vitalicio, sin riesgo, ni responsabilidad. Esto se presenta hoy como un ideal no compatible con un proceso de globalización en el que no caben las autarquías.

Tal vez no hemos asimilado todavía la nueva situación, en la que tendremos que aspirar al máximo empleo "posible", con la mayor compensación económica "posible" y la más equitativa distribución del tiempo de trabajo. Nos veremos así obligados a buscar alternativas dentro de lo "posible" y no en base a objetivos que, por su utopía, pueden ser un fraude social.

Ante esa situación deberemos luchar con realismo e imaginación para abrir el camino a una situación aceptable, lo que va a requerir sacrificios. Corresponde al empresario la responsabilidad de crear nuevos puestos de trabajo y al Estado el crear condiciones para que ello sea posible. El Derecho de Trabajo también tendrá que adaptarse, estableciendo un equilibrio entre el riesgo inevitable de la empresa y la incertidumbre en el empleo; del mismo modo, es necesaria una política social constructiva dirigida a recuperar personas, frente a una política de compensación, que no da una respuesta definitiva al problema del paro. Su consecución exige medidas que mejoren la productividad, la optimización de costes de la Administración Pública, la adaptación de la oferta educativa, la búsqueda de nuevas áreas de actividad socialmente útiles y generadoras de empleos, etc.

## **IX. EL EMPRESARIO DEL TERCER MILENIO**

Deseo destacar algo que es evidente: el concepto empresa no es unívoco y, en consecuencia, nos encontramos con una gran variedad de empresas en función de su tamaño, actividad, objetivos y cultura, por lo que cualquier generalización lleva implícito el riesgo de no ser válida. Cuando hablamos de "empresas" tenemos la tendencia a pensar en las "grandes", olvidando que, en términos de empleo, la mayor parte de los trabajadores se integran en la pequeña y mediana empresa.

A efectos de esta intervención, considero que el factor diferencial más importante entre las empresas, no es tanto su volumen, como su cultura, es decir, el conjunto de valores que inspiran su gestión, que determinan que empresas, aparentemente similares, sean esencialmente diferentes, del mismo modo que algunas pequeñas están en sintonía con macroempresas.

Paralelamente la función del empresario y del directivo de empresa está condicionada por las características de la empresa en que desarrolla su actuación, si bien hemos de concederle la capacidad de orientar la misma hacia el éxito.

## **X. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA**

En los últimos 50 años, pocas instituciones han experimentado mayores transformaciones que las que ha vivido la empresa.



Simplificando, podríamos decir que se ha pasado de unas relaciones bilaterales, donde el empresario retribuía el esfuerzo del trabajador que hacía posible la máxima rentabilidad del capital, a una comunidad de intereses a la que se incorpora el cliente que, a través de su demanda, permite la compensación de quienes han aportado capital y trabajo. Como consecuencia, cabe decir que son arcaicas las actitudes de ciertos "patronos", cuando van exclusivamente dirigidas a obtener, a cualquier precio, los máximos rendimientos. Pero igual de arcaicas son las de aquellos trabajadores cuya única preocupación es conseguir las mejores condiciones económicas; el trabajo significa mucho más que una fuente de ingresos, ya que debe producir solidaridad, integración social, esperanza de futuro, estabilidad de las familias y dignificación de la persona.

La evolución de la empresa ha sido importante en su estructura interna, condiciones de trabajo, horarios, seguridad, formación y apertura a la sociedad y, en parte, ha sido consecuencia de la producida en la sociedad. En una visión retrospectiva, comprobamos que ha pasado por un sistema en que el empresario actuaba de forma casi "patriarcal", con escasas tensiones internas y gran estabilidad en el empleo; un período en el que se cuestionaba la actividad empresarial; una época de negocios rápidos y, finalmente, el momento presente y el futuro inmediato, en los que el trabajo riguroso, la mejora de gestión, el desarrollo de los recursos humanos, la orientación a la competitividad, la búsqueda de la calidad, la apertura internacional y la responsabilidad social, van a ser las constantes más destacables que van a presidir la gestión del empresario.

El proceso permanente de cambio exige una gran flexibilidad al empresario, que debe adecuar sus comportamientos. Así, las organizaciones jerárquicas han perdido utilidad al no dar respuesta a las nuevas necesidades, a las que se acomodan mejor las planas, y las estructuras funcionales dejan paso a los procesos empresariales. El éxito requiere reducir costes de coordinación y revisar el diseño empresarial en sus dos elementos constitutivos: la empresa, que se define por el sistema de valores que la configuran, y la persona, que debe ser la referencia básica en la estructura empresarial.

En este proceso de cambio, el empresario debe enfrentarse a numerosos retos, buscar resultados a largo plazo y lograr la excelencia. El entorno no es siempre favorable, aunque a veces los "enemigos" no están fuera, sino dentro, dado que lo son quienes se oponen a los cambios que hacen posible la pervivencia de la empresa, que está vinculada a su competitividad, a la que deben contribuir los empleados, administrando recursos escasos, y la organización, reduciendo los costes del cliente, que deben ser considerados tan importantes como la propia cuenta de resultados de la empresa.

Ante este panorama pudiera pensarse que el futuro del empresario está lleno de dificultades. Frente a ello me atrevo a decir que, más bien, se encuentra con nuevos retos, que igualmente deben superar los de otros países y que no hay razones absolutas para que nos sintamos inferiores a ellos. Todas las empresas tienen cabida en el proceso productivo si encuentran un nicho de especialidad y son

competitivas, lo que no exige una vocación de empresa multinacional, aunque sí contemplar el mercado de forma global y adaptarse al cambio; el desafío del empresario es fijar las coordenadas en que debe actuar la empresa.

Posiblemente España se ha incorporado con retraso a la dinámica que representa la globalización, que se consigue cuando la cultura de los directivos de empresa no tiene barreras y son capaces de mirar por encima de las fronteras; no obstante, todavía no es tarde para triunfar en el nuevo sistema productivo.

Estamos viviendo situaciones que afectan a la propiedad de muchas empresas, que pasan a manos de capital extranjero, hecho que no debe valorarse con criterios "nacionalistas" y al que hay que dar la importancia que realmente tiene, cuyo aspecto más negativo es que las grandes decisiones estratégicas se tomen en otros países. Tiene mayor transcendencia el que los poderes públicos estén atentos a las necesidades y adopten medidas para mejorar la competitividad.

## **XI. REGIONALIZACIÓN DE MERCADOS**

En este contexto destaca la importancia de la regionalización de los mercados, que ha dado lugar al nacimiento de acuerdos en diferentes áreas geográficas, con una notable incidencia en las empresas. Por ello realizo algunas consideraciones sobre lo que representa para los empresarios nuestra pertenencia a la Unión Europea.

La desaparición de fronteras obliga a nuestros empresarios a concebir sus estrategias en función del espacio europeo, que es su ámbito común, por lo que no pueden olvidar a sus competidores de otros países, hecho constatado cada vez más, en operaciones de cooperación y alianzas estratégicas. Así, se aprecia que determinadas empresas dejan de fabricar ciertos productos, que prefieren importar; otras, formalizan alianzas con empresas extranjeras que facilitan la distribución; se viaja más por otros países de Europa en busca de oportunidades; los productos ya no son exclusivamente "made in...", puesto que sus componentes tienen diferentes orígenes; se busca el intercambio de conocimientos para no duplicar esfuerzos y se crean redes entre empresas complementarias, que favorecen a todas sin afectar a la propiedad de las mismas.

La empresa española, si se lo propone, puede ser una amenaza para las de otros países; bien es cierto que, en muchos casos, tras un proceso de conversión, dado que generalmente no nació para actuar en Europa, lo que exige una transformación cultural y la revisión del proyecto de empresa en cuanto afecta a obtención de un producto de calidad, nicho de mercado, incorporación de modernas tecnologías de producción, desarrollo de la investigación, dimensión, sistemas de financiación, fuerza en los mercados, capacidad de innovación, equipo directivo, profesionalización, etc. Ello requiere disciplina, apertura para colaborar con empresas de otros países, nuevo impulso emprendedor y estrategias ofensivas.

## **XII. RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA: FINES Y OBJETIVOS.**

Hemos visto que la empresa, ha pasado a tener un gran protagonismo y se encuentra en un proceso de cambio permanente. Esta dinámica puede hacer que el empresario pierda la idea de la razón de ser de la empresa, lo que aconseja que reflexionemos sobre el "por qué" y el "para qué" de la misma, ya que su presencia en la sociedad se justifica si responde a unas determinadas expectativas.

Indicaba antes que la empresa es una comunidad de intereses, pero esencialmente es una comunidad humana que debe dar una respuesta a necesidades sociales. Esto significa satisfacer aspiraciones individuales, respetar la libertad y la dignidad y sentirse solidaria con el entorno, atendiendo los requerimientos de la sociedad. Tradicionalmente se ha dicho que el objetivo de la empresa es "crear riqueza", es decir, añadir el máximo valor a los bienes producidos y a los servicios dispensados, así como hacer posible que cada vez mayor número de personas dispongan de más bienes a un precio asequible. Pero la riqueza no es un fin en sí misma, sino que debe estar sometida a principios más altos y solidarios, por lo que incorporo como objetivo esencial de la empresa el "generar empleo". Cuando se ha restado protagonismo al Estado, por haberlo transferido a la empresa, si la sociedad - todos y cada uno de nosotros - demanda al sistema productivo puestos de trabajo, la mayor oferta debe provenir de la empresa privada (que se completa con la posibilidad de trabajar para

el Estado y el autoempleo). Dar una respuesta a esta exigencia es el gran reto del empresario, opinión no siempre compartida de lo que es una prueba el que se cotizan al alza las reducciones de plantilla.

Hoy no se cuestiona ya que uno de los objetivos de la empresa sea la obtención de beneficios, como índice de su buena marcha y que se generan cuando los diversos factores han actuado correctamente; pero la finalidad de la empresa no se agota ahí, sino que debe atender a la existencia misma de la empresa y al servicio de la sociedad. Por ello su eficacia debe medirse en función de la satisfacción lograda por quienes confluyen en la empresa, lo que es fruto de un equilibrio entre:

- El inversor de capital: Es una institución o persona cada vez más indeterminada; tan es así que, en ocasiones, son los trabajadores (en activo o jubilados), quienes, a través de los fondos de pensiones, se convierten en "aportadores de capital", tratando de obtener una rentabilidad a su inversión. Su lícito objetivo tiene el condicionamiento de que han de lograrlo en "equipo" con otros.
- El trabajador : La evolución de la empresa ha ido acompañada de una mayor valoración de la persona, reflejada en el respeto a su libertad y dignidad; esa es precisamente una de las claves de su éxito por lo que, una actuación en sentido contrario, repercute negativamente en ella.

Sólo por este camino se conseguirá la identificación del empleado con el proyecto empresarial, que debe tener, como presupuesto previo, la confianza de la empresa en la persona, en su capacidad de crear, en su madurez y en su posibilidad de adoptar decisiones. Los sistemas clásicos de trabajo deben dar paso a otros distintos donde el hombre pueda desarrollar mayores potenciales, realizar una función más interesante, tener capacidad de iniciativa y asumir responsabilidades, lo que hará posible que el trabajador se integre y confíe en la empresa. Recuperar al hombre en su esencia e individualidad debe traducirse en "invertir en el trabajador"; eso fortalece el futuro de la empresa y su credibilidad, y significa: asumir que la persona es su principal soporte, garantizar el incremento de los conocimientos, posibilitar la promoción, contribuir a su integración y propiciar la seguridad del empleo.

Una última consideración sobre el hombre en la empresa nos lleva a su participación en el cambio. No es posible la evolución de la institución sin que se produzca la de quienes la integran, si bien ello no debe suponer que las transformaciones, que se justifican en función de las personas, les acaben destruyendo. Es posible evitarlo si la empresa está inspirada por valores y principios de carácter permanente, aunque sometidos a constante perfeccionamiento. Como quiera que estos valores no están afectados por las turbulencias, el cambio se centra en lo "accidental" (producto, organización, estrategias financieras, de producción o marketing, etc.) mientras los principios generan estabilidad y seguridad. Se logra así un estado similar al de los huracanes en los que, junto a los fuertes vientos, reina

la paz en su "ojo", lugar que en las empresas estaría ocupado por sus valores. Con ello se evitarán las situaciones que se presentan en algunas empresas, en las que parece que sus objetivos son la tensión, la inseguridad y un dinamismo que no llevan a parte alguna y que sólo producen efectos negativos entre sus trabajadores.

- **El Cliente:** Para que la empresa sobreviva debe generar confianza, conseguir que se crea en ella. Esto que parece evidente, no siempre se alcanza con un nivel satisfactorio ya que, durante décadas, la empresa ha estado básicamente centrada en su estructura interna y en atender un mercado próximo poco exigente y se encuentra ahora ante un mercado sin fronteras, más competitivo y demandando más calidad, que le obliga a integrar en la misma al consumidor, a su cliente. En esta situación, la obtención del máximo beneficio tiene sus límites, si es a costa del cliente, que está dispuesto a hacer frente a unos costes razonables, pero que se opone a financiar dividendos o salarios excesivos, rechazando los productos o servicios que entrañen abuso (el adecuado funcionamiento de este mecanismo exige la existencia de un mercado transparente). De ahí que muchas de las reivindicaciones a las empresas, no provienen ya, como antaño, de los sindicatos, sino de los clientes o asociaciones de consumidores.
- **La Sociedad:** En el próximo apartado analizaré qué espera de la empresa, la sociedad y qué puede y debe aportarles ésta.



El empresario tiene como principal objetivo integrar todos los factores en un "proyecto común". Dado que no es posible progresar en este sentido sin transformar las estructuras caducas, han surgido en el ámbito organizativo nuevos diseños empresariales, cuyo éxito está supeditado a la importancia que realmente den a la persona (si lo que se pretende es "usar" más eficazmente al trabajador y no lograr su desarrollo integral, estos planteamientos acabarán fracasando). De las numerosas funciones que corresponden al empresario, destaco la de contribuir a configurar una cultura de empresa, entendida como el conjunto de principios compartidos por sus miembros, que le diferencian de los demás y determinan sus relaciones internas y con la Sociedad.

El equilibrio se logra por la integración en la empresa de inversores, trabajo y clientes, siempre que todos la sientan como propia y no como algo ajeno. No es coherente que como miembros de la sociedad seamos exigentes con la empresa y en cambio, cuando formamos parte de la misma, nuestra aportación no contribuya a lo que se espera de ella. Sólo será posible el equilibrio a partir de una actitud ética de todos, ya que los abusos de alguna de las partes, perjudican a las demás.

He afirmado que uno de los fines de la empresa es la creación de empleo, por lo que una vez conseguido el equilibrio interno, las amenazas para que la empresa consiga este objetivo nacen de la competencia en el mercado; frente a ello, la alternativa es la

permanente mejora de su competitividad, que depende de quienes la integran. Con excesiva frecuencia se culpa al "mercado" de los problemas de la empresa, pero si observamos cualquier sector, comprobaremos que hay empresas con excelentes resultados y otras que deben cerrar, poniéndose de manifiesto que la causa de muchos fracasos está en gestión de la empresa.

La búsqueda de la competitividad exige mejorar la organización del trabajo, la creatividad, la innovación, la revisión de los productos y del mercado, la incorporación de jóvenes que renueven los potenciales de la empresa y el desarrollo de la calidad. Muchas veces se considera que la respuesta a la competitividad es la reducción de plantillas, cuando habría de ser el último recurso por cuanto representa dilapidar parte del patrimonio de la empresa y fracasar en su razón de ser. El empresario debe evitar llegar a situaciones en las que el dilema sea mantener el empleo o su continuidad.

El empresario justifica su actividad cuando la desarrolla con actitudes y estilos que satisfacen las expectativas depositadas en él, que podemos resumir en:

- Actuación honrada, comprometida y ética.
- Desarrollo eficiente de su actividad.
- Creación de un marco de cooperación y de integración social.
- Proyección de la empresa a largo plazo.

- Creatividad, que debe reflejarse en imaginar nuevas divisiones del trabajo.

### **XIII. PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD**

Al empresario, en su condición de capitán de la nave le corresponde definir el papel que va a desempeñar la empresa en la sociedad. Admitiendo que estamos en un proceso de cambio y que la empresa es el resultado de la gestión del empresario, he querido dedicar este apartado a la empresa como catalizadora de la labor que realiza el empresario, cuyo principal objetivo, insisto, es hacer viable un proyecto empresarial en un proceso de cambio.

Al tratar de dar una respuesta a esta cuestión, por sentirme "hombre de empresa", puedo caer en un cierto "chauvinismo" y conceder a la empresa un papel más importante del que realmente le corresponde en función de su realidad y de su entorno.

Al analizar la función del empresario he puesto de manifiesto su gran transcendencia para hacer posible la continuidad de la empresa. Aquí voy a examinar el papel de la empresa en su condición de célula que configura parte de la sociedad y que, al igual que otras de diferente naturaleza, tiene una responsabilidad en relación con la comunidad. La empresa es un "ciudadano corporativo" y, como tal, cabe esperar que sea un "buen ciudadano", en la más amplia extensión del término.

En varias ocasiones me he referido a los valores de la empresa, a su cultura, que configuran su "personalidad" y determinan su gestión. Las empresas son diferentes entre sí, en función del arraigo y desarrollo de actitudes o valores que no son patrimonio exclusivo del mundo empresarial. Dado el protagonismo de la empresa, su incidencia en la sociedad estará en función de la intensidad con que se manifiesten dichos valores.

Ante la imposibilidad de analizar cada uno de estos valores, me limitaré a enumerar algunos. He seleccionado aquéllos que, en función del momento que nos ha tocado vivir, además de tener mayor transcendencia hacia el exterior, están presentes en las empresas con éxito y que, en consecuencia, son los que debe promover el empresario que sintonice con la realidad y sea capaz de evolucionar en un proceso de cambio:

- **Formación:** Clave para el desarrollo de la persona y de la empresa, cuando el "conocimiento" se convierte en un factor estratégico esencial.
- **Información:** Posibilita la participación interna y el conocimiento de la empresa por el entorno.
- **Comunicación:** Desarrollada en base a un permanente diálogo con el personal a todos los niveles y en todos los sentidos, favorece la expresión y la difusión de iniciativas de

los empleados, que disponen así de un poder real de influencia sobre las decisiones empresariales.

- **Delegación:** Representa dotar a los empleados de un elevado grado de autonomía en la toma de decisiones. Conecta con la descentralización, que tiene como objetivo transferir a las unidades operativas el máximo poder, a fin de dar una respuesta rápida y eficiente a las demandas de los clientes.
- **Participación:** Supone asumir que todos los integrantes de la empresa son protagonistas en el desarrollo del "proyecto común" en que ésta se constituye.
- **Transparencia:** Permite un conocimiento completo y objetivo de las situaciones, siendo un eficaz instrumento para la mejora socio-económica y el logro de la equidad. Posibilita una forma de gestión que es probablemente la más eficaz.
- **Trabajo en Equipo:** Refleja un estilo de actuación, fruto de una actitud individual y colectiva ante la empresa y los compañeros. Frente a los nuevos retos de la empresa, únicamente se puede conseguir una respuesta eficiente a través del trabajo en equipo, que sólo es posible tras un período de maduración de la empresa, logrado cuando se experimenta la sensación de que los objetivos se han conseguido "juntos", producto de convivir, de compartir con los demás las preocupaciones, proyectos, éxitos y

- **Calidad:** Entendida como el trabajo bien hecho, cuyo fin último es la plena satisfacción del cliente interno y externo. Para muchas empresas la calidad es su principal objetivo, si bien su logro está condicionado por el desarrollo de otros valores.
- **Sistemas de información:** Representan un instrumento para desarrollar una gestión eficiente, con productividad y hacen posible la toma de decisiones.
- **Organización:** Instrumento que cumple su función cuando se encuentra en sintonía con los valores de la empresa y hace posible el logro de sus objetivos.
- **Innovación:** Medio para responder a los cambios constantes del entorno, que exige propiciar un clima favorable para la investigación e incorporación de las modernas tecnologías.
- **Adaptación al cambio:** Actitud imprescindible en la empresa de hoy, cuyas estrategias deben estar en consonancia con el entorno al que pertenece.
- **Ética:** Considerado como valor crucial en tanto condiciona el desarrollo de los demás, se convierte en el factor esencial que orienta las relaciones internas y externas de la empresa, que difícilmente puede sobrevivir, si no genera confianza,

que no puede existir sin un comportamiento ético, por lo que a largo plazo es la mayor garantía para la continuidad de la empresa. Considero que esta es una premisa que debe ser asumida por el empresario y, en consecuencia, hacerla suya, lo que le proporcionará un referente sólido para orientar su actuación, más necesaria aún cuando los inevitables cambios a los que estamos sometidos pueden desorientarnos si no contamos con valores permanentes.

Entiendo la ética como un valor absoluto que responde a una necesidad de la persona y de la sociedad y no, en sentido relativo, como un instrumento para lograr el éxito o mejorar la imagen. La experiencia pone de manifiesto que la actuación de las empresas, con vocación de permanencia, converge con principios éticos y que, en ocasiones, las manifestaciones en favor de la ética se reducen a simples declaraciones. El lograr que sea realmente "vívida" requiere del empresario:

- Asumir e identificarse con una serie de valores básicos relativos a la idea de la persona (centro de las relaciones sociales) y de la empresa (institución con responsabilidad social).
- Conseguir que se respeten los principios éticos por toda la empresa. Para ello no basta con desearlo, sino que hay que lograr que toda la organización y cultura

de empresa tiendan naturalmente al ejercicio de la ética. Ello exige adoptar medidas de gestión, a cuyo efecto considero útiles los "Códigos de Conducta", que deben ser la última etapa de un proceso, en virtud del cual, determinados valores son mayoritariamente sentidos. Su aportación radica en que contemplan las relaciones internas y externas de la empresa, reafirman determinados principios, ayudan a orientar decisiones y contribuyen a fomentar conductas positivas.

Su existencia sólo se justifica si existe el propósito de someter todas las actuaciones a la ética y si su contenido está adaptado a la singularidad de cada empresa, regulando las relaciones con sus trabajadores, proveedores, socios/accionistas, clientes/usuarios, mediadores/distribuidores, competencia, comunidad y medio ambiente. Con o sin Código de Conducta, una empresa puede actuar de acuerdo con principios éticos que no representen un freno a la obtención del éxito, aunque, tampoco lo garantizan.

Si tenemos en cuenta que la mayor parte de los ciudadanos de un país sólo tienen oportunidad de desarrollar a diario los valores a los que acabo de hacer referencia en el ámbito de la empresa, ésta tiene capacidad de incidir en comportamientos sociales, entre los que destacan los siguientes:



- **Extensión de la Democracia:** Se propicia cuando se desarrolla una mayor participación en la empresa, que tiene su fundamento en la descentralización, la información, la delegación, la formación y la tolerancia; y desde luego, cuando el ejercicio de la autoridad está presidido por la equidad.
- **Desarrollo de Valores Humanos:** Tienen gran incidencia en las relaciones sociales, la actuación ética en la empresa y el trabajo en equipo, en un país en el que predomina el individualismo, en base a la comunicación y a la existencia de un proyecto común y no a partir de la confrontación; igualmente son importantes coherencia, esfuerzo y solidaridad.
- **Cambios Culturales:** La transparencia, la calidad, la adaptación al cambio, la organización y la incorporación a los procesos de internacionalización, contribuyen a abrir vías de transformación de la sociedad.
- **Nuevas Tecnologías:** De cómo se enfrenta la empresa a la investigación, a la innovación y a la incorporación de nuevas técnicas, depende la evolución tecnológica del país.
- **La repercusión de los valores empresariales** radica en que no son formulaciones teóricas; son realidades vividas, fraguadas en la exigencia que conlleva una actividad competitiva, por

lo que se han articulado de manera sólida y con peso suficiente para contribuir a configurar la sociedad y a enriquecerla.

#### **XIV. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

Se está superando una etapa en la que el Estado asumía, casi en exclusiva, la satisfacción de las necesidades sociales, confiriendo a los ciudadanos el derecho a obtener las prestaciones correspondientes. Cuando se han alcanzado los "derechos básicos intocables" (libertad, democracia, pluralismo político y tolerancia) y se ha conseguido una elevación del nivel de vida, surgen nuevas expectativas y se descubren objetivos complementarios de los niveles asistenciales; para dar respuesta a los mismos, tiende a fortalecerse la sociedad civil, no en contraposición, sino como complemento del Estado.

En el "estado de bienestar" (que en Francia llaman "Estado Provicencia"), el protagonismo de lo social queda a cargo del Estado; pero, cuando el paro es estructural y se plantean situaciones sociales con difícil respuesta, cabe preguntarse si el Estado puede seguir actuando como único apoderado de la política social, con un papel en el que no sólo garantiza la solidaridad, sino que la hace obligatoria a través de la política fiscal y se convierte en su distribuidor y agente gestor, lo que provoca una crisis de solidaridad del individuo, que piensa que, una vez cumplidas las obligaciones fiscales, finalizan sus deberes con la sociedad. La respuesta parece ir en el sentido de

considerar que es conveniente un renacimiento del papel de la sociedad civil a través de instituciones intermedias, que hagan posible una mayor vertebración social y la creación de cauces de solidaridad más próximos a los individuos que a la maquinaria del Estado. En definitiva, se trata de propiciar la responsabilidad personal, lo que supone un paso hacia lo que podemos llamar la "Sociedad de la Solidaridad", que no tiene que organizarse exclusivamente en torno al altruismo, sino que puede integrar en su proyecto al mercado y a la empresa.

Cuando el Estado no puede atender todo tipo de demandas, hay que compatibilizar el ideal de justicia (que debe inspirar a las instituciones del Estado) y la solidaridad (como actitud de los individuos). Si se demanda libertad, no es coherente que se pretenda que el Estado resuelva todo, y si el ejercicio de la libertad implica responsabilidad, ésta debe orientarse a dar respuesta a los problemas, que nos afectan a todos y que no pueden resolverse individualmente, a través de diversas instituciones. La auténtica solidaridad es la que enlaza a los individuos sin la intervención del Estado.

Un paso más avanzado en el análisis del papel de la empresa en la sociedad nos lleva a plantear las siguientes cuestiones: ¿Debe la empresa asumir responsabilidades sociales?, ¿Corresponde a la empresa desarrollar actividades en beneficio de la sociedad, sin percibir una compensación económica?. La contestación a ambas es un tema muy debatido en el que no existe unanimidad. La respuesta está en función de la filosofía de cada empresa y, en definitiva, de la

idea que tenga de la misma el empresario, que no puede ser neutral en un proceso de cambio que por afectar a los cimientos de la sociedad, afecta a la empresa.

Personalmente estoy a favor del compromiso social de la empresa, como consecuencia de atribuir mayor peso a los argumentos que están a favor del mismo, que a aquellos otros que están en contra. Recojo algunas de las razones en ambos sentidos:

- Argumentos que avalan la responsabilidad social de la empresa:
  - La Sociedad está constituida por personas físicas y jurídicas y al igual que no es imaginable que las primeras no asuman una responsabilidad en relación con la comunidad de la que forman parte, tampoco es comprensible la inhibición de las empresas.
  - La empresa minusvalora su papel si se limita a la producción.
  - Al asumir responsabilidades se contribuye a una sociedad más solidaria.
  - Al servir a la sociedad se consigue una empresa más sólida y con mayor prestigio.

- Cuando la empresa coopera con la sociedad, genera orgullo en quienes pertenecen a ella.
- La sociedad valora más a la empresa, cuando recibe de ella, además de bienes económicos, otras prestaciones.
- La empresa no puede ser neutral en la configuración de la sociedad, cuando tiene posibilidad de contribuir a su desarrollo.
- El beneficio de la empresa tiene su origen en la "confianza" que ha depositado en ella la sociedad, a la que debe corresponder contribuyendo a resolver directamente las necesidades de la comunidad.
- Argumentos contrarios a la participación de la empresa:
  - La responsabilidad de la empresa es producir buenos resultados económicos.
  - La presencia de la empresa en cuestiones sociales puede comprometer su independencia.
  - Es suficiente con cumplir la Ley y actuar con ética y lealtad.
  - Quienes aportan capital, lo hacen para que se realice una actividad empresarial y no social.

- Al lograr el bienestar económico, ya se promueve el bienestar social.

En todo caso, lo que parece evidente es que la empresa puede contribuir al progreso de la sociedad, no sólo cumpliendo sus objetivos económicos y de servicio, sino compatibilizándolos con los derivados de su responsabilidad con la comunidad, que por haber dado mayor protagonismo a la empresa, espera más de ella. Para que esto sea posible el empresario debe tener una idea clara de su proyecto de empresa y asumir que éste debe evolucionar en función de los cambios producidos en la Sociedad.

## **XV. EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Las formas en que la empresa puede colaborar con la sociedad son muy variadas:

- Estando presente en programas sociales y, entre ellos, los dirigidos a favorecer la integración en el mercado de trabajo, evitar el desempleo y promover la inserción de los minusválidos, bien sea directamente, bien a través de organizaciones empresariales.
- Transmitiendo conocimientos, en contacto con el sistema educativo. Un área en el que la empresa puede realizar una aportación muy positiva es la formación de los jóvenes, que

debe orientarse a que puedan adoptar decisiones de forma autónoma. Se ha demostrado que en los países en los que la empresa participa en la formación (la llamada dual) disminuye el paro juvenil y se consiguen mejores resultados que cuando la realiza exclusivamente el Estado. Una buena formación profesional aumenta las oportunidades y potencia la competitividad. En el caso de los emigrantes contribuye a su integración en la sociedad.

- Cooperando con las organizaciones intermedias, poniendo a su disposición ayudas económicas, excedentes de capacidades, conocimientos y formación.
- Colaborando en favor de zonas o grupos de personas especialmente vulnerables.
- Integrándose en proyectos con Universidades y Centros de Investigación.
- Participando en actividades que propicien el respeto a la naturaleza y un hábitat digno.
- Desarrollando actividades de mecenazgo, que se están potenciando como consecuencia de que la sociedad demanda más bienes culturales, que no pueden facilitar las administraciones públicas.

- Promoviendo Fundaciones, que tienen objetivos permanentes y personalidad propia, cuyas actividades, ligadas a la solidaridad, configuran acciones de la sociedad civil.

Desde la actitud de asumir más responsabilidades, la empresa puede contribuir a una sociedad más responsable en la que el individuo se interese por su desarrollo a través de la solidaridad.

## **XVI. MARCO PARA EL DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN DEL EMPRESARIO**

Vivimos en un sistema de "economía de empresa", en el que se reconoce el papel fundamental y positivo de la empresa y de la libre actividad en la economía y en el que el empresario está dispuesto a asumir sus responsabilidades, pero su éxito está condicionado por el marco en que desenvuelve su actividad que, en parte, le viene dado por el ordenamiento jurídico-social.

En este sentido, la sociedad debe facilitar a los empresarios el asumir responsabilidades y riesgos en un contexto de libertades que favorezcan la iniciativa y la innovación; invertir en la calidad de los productos y servicios; adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, a la evolución socio-económica y a las circunstancias internacionales.

Se trata de dinamizar el orden económico y social para que el empresario pueda desarrollar su labor, haciendo posible que tenga



confianza en la sociedad. Ello no es fácil, ya que el ordenamiento tiende a ser más rígido que la realidad que debe regular.

Antes de entrar en el último apartado, "Conclusión", quiero comentar una estadística que he realizado, gracias a la ayuda de la ofimática. He seleccionado los conceptos que más se repiten en mi intervención, que son los siguientes: empresa (116) veces; empresario/directivo de empresa (58); empleo/trabajo (45); transformación/cambio/evolución (38); valores/principios (32); persona/hombre/individuo/ciudadano (28); solidaridad (19); responsabilidad (18); ética (12); desempleo/paro (12); globalización (11); creatividad/innovación (10); competitividad (10) y libertad (9). De alguna forma estos datos reflejan mi mensaje al desarrollar el tema.

## **XVII. CONCLUSIÓN/RESUMEN**

Nos encontramos ante un nuevo marco social en el que el Estado tiende a cumplir un papel de subsidiariedad y se configura un sistema de "economía de empresa", en el que ésta pasa a desempeñar un especial protagonismo lo que hace recaer una especial responsabilidad sobre el empresario y el directivo de empresa. La transformación debe lograr el equilibrio entre libertad y solidaridad, inspirado por la ética y el reconocimiento de sentido al hombre y a su vida.

La globalización que, en parte, es consecuencia de los avances de la tecnología y la información, abre el camino hacia una humanidad

realmente universal, que debe traducirse en un mayor bienestar; fruto de la misma es la nueva división del trabajo, con los desplazamientos de personas, bienes y servicios, situaciones a las que debe darse respuesta desde la solidaridad entre los países ricos y pobres. Nos encontramos en una situación de cambio permanente que exige a todos los gestores sociales una adaptación al mismo.

Ante la situación de paro estructural, deberán adoptarse medidas para crear nuevos puestos de trabajo, conseguir un equilibrio en la distribución del empleo y desarrollar una política social constructiva para integrar a las personas en el proceso productivo, lo que exigirá la colaboración de todos.

En el tercer milenio, la empresa se configura como una comunidad de intereses sometida a una permanente evolución, lo que exige su adaptación y el hacer frente a numerosos retos, que la empresa española puede superar, participando en el proceso de globalización a través de operaciones de cooperación y alianzas estratégicas. Ello representa una exigencia para los empresarios.

La empresa debe ser fiel a su "razón de ser" como comunidad humana al servicio de la sociedad, debiendo por ello crear riqueza y empleo. La obtención de beneficio y la existencia misma de la empresa, se logran a través del equilibrio de los intereses de inversores, trabajadores, clientes y sociedad, lo que constituye un objetivo permanente del empresario.